

Riccardo G. Zuffo

RIFLESSIVITÀ E COACHING

Paradigmi
professionali
tra Digital Era
e Soggettività

FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Riccardo G. Zuffo

RIFLESSIVITÀ E COACHING

Paradigmi
professionali
tra Digital Era
e Soggettività

FrancoAngeli

In copertina: Lele Innamorato, *Ti cerco dalla finestra*.

1994. Olio su tela

Per gentile concessione di Riccardo Zuffo

Isbn: 9788835176640

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*A Maddalena, mia nonna
Caterina, mia madre
Elena, il mio amore
Alice, mia figlia
Caterina, la mia nipotina
le donne della mia vita*

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La riflessività: una competenza chiave del business coaching nei processi di cambiamento, con Sharon Dentali		
Introduzione	»	17
1. Le origini e le basi della pratica riflessiva: John Dewey e la mentalizzazione	»	19
2. La mentalizzazione nelle organizzazioni	»	20
3. Il superamento della concezione tradizionale: il Professionista Riflessivo	»	22
3.1. La riflessività di Schön	»	23
3.2. Schön: <i>reflection in</i> e <i>reflection on action</i>	»	24
3.3. Il professionista riflessivo per Schön	»	26
3.4. Conoscenze tacite implicite	»	28
3.5. Reflection in action	»	29
3.5.1. L'utilizzo delle esperienze passate nelle nuove situazioni	»	31
3.5.2. La riflessione-in-azione implica necessariamente l'esperimento	»	32
3.6. Reflection on action	»	34
4. Ricerca-Azione e sense-making	»	36
5. La Ricerca-Azione	»	41
6. Weick e il sense-making	»	45
6.1. Sense-making e riflessività	»	48

7. Analisi della Domanda	pag.	50
8. La riflessività: una pratica conversazionale, collettiva, critica	»	54
8.1. Distinzione tra riflessione e riflessività	»	54
8.2. La riflessività come pratica conversazionale	»	54
8.3. La riflessività come pratica collettiva	»	56
8.4. La riflessività come pratica critica	»	57
Bibliografia	»	60
2. L'impatto della Digital Era e nuovi paradigmi organizzativi: come cambiano culture, competenze e ruoli professionali, con Elena Sancassani ed Emma Velati	»	63
Introduzione	»	63
1. Il contesto esterno e il mercato del lavoro	»	67
1.1. La "Quarta Rivoluzione Industriale"	»	67
1.2. Gli effetti dell'innovazione tecnologica sul mercato del lavoro	»	74
1.3. Le competenze richieste dal nuovo scenario	»	77
2. Lo scenario organizzativo	»	81
2.1. La centralità della cultura organizzativa nei processi di innovazione	»	81
2.2. I cambiamenti nella cultura organizzativa: Edgard Schein	»	82
2.3. Mindset organizzativo e norme culturali	»	87
2.4. Il rapporto tra cultura e norme	»	90
3. L'innovazione nello scenario organizzativo attuale	»	91
3.1. Adaptability	»	91
3.2. Ambidestria organizzativa	»	91
3.3. Le tre fasi dell'Innovazione: <i>ideation</i> , <i>incubation</i> e <i>scaling</i>	»	94
4. Rapporto Persona-Organizzazione (P-O fit)	»	96
4.1. Il Modello del Person-Organization Fit (P-O fit)	»	96
4.2. Fiducia morale intra-organizzativa	»	100
4.3. La leadership morale	»	102
Conclusioni	»	105
Bibliografia	»	107
3. La ricerca. La riflessività ed il lavoro del coach: interviste, storie professionali e di vita	»	113
Introduzione	»	113
1. Matrici teoriche	»	114
2. Metodo	»	117
2.1. Il campione della ricerca	»	117
2.2. Metodologia della ricerca	»	119
2.3. Le aree di indagine	»	120

3. Risultati	pag. 121
3.1. Area Biografico-Motivazionale	» 122
3.1.1. Background accademici e professionali differenti	» 122
3.1.2. Crisi identitaria e riconsiderazione identità personale/professionale	» 122
3.1.3. Incontro con il coaching	» 125
3.1.4. Emersione di un primo interesse verso il coaching, la metodologia e tematiche trattate	» 126
3.1.5. Dimensione vocazionale	» 127
3.1.6. Professionalizzazione nel coaching	» 129
3.2. Area Teorico-Formativa	» 129
3.2.1. Formazione al coaching	» 130
3.3. Area Esperienziale	» 131
3.3.1. Eventi Critici	» 131
3.3.2. La relazione con il contesto	» 134
3.3.3. Il rapporto con la committenza	» 135
3.3.4. Il coaching come metodologia per lo sviluppo	» 137
3.3.5. L'importanza della relazione e degli spazi riflessivi	» 138
3.3.6. Le dimensioni personali e l'importanza della supervisione	» 140
3.3.7. La riflessività nella vita dei Coach	» 141
3.4. Area dell'Evoluzione della Professione	» 142
3.4.1. Richiesta di maggiore qualità e assottigliamento dei confini con professioni contigue	» 142
3.4.2. Democratizzazione del coaching	» 143
3.4.3. Intelligenza Artificiale nel coaching	» 144
Conclusioni	» 145
Bibliografia	» 148
Postfazione, di Chiara Zerbini	» 151
Autori	» 155

Il tema della **riflessività** nell'ambito del coaching apre una serie di considerazioni ampie e cruciali, ancor più in questo particolare momento storico di grandi cambiamenti. Le evoluzioni tecnologiche ci introducono in scenari connotati da cambiamenti progressivi, originali e variamente articolati, dove la crisi pandemica ha avuto una funzione di accelerazione di processi comunque in corso. Il business coaching assume così ancora una maggiore salienza in considerazione del fatto che, se gli scenari precedenti erano relativamente definiti in funzione di settori, contesti, cicli economici e così via, gli attuali hanno invece connotazioni più fluide, ancora più incerte e, per alcuni aspetti, problematiche.

Il coaching, allora, in quanto “relazione di sviluppo e di aiuto” fortemente situata nelle specificità organizzative, assume una nuova e maggiore centralità nelle dinamiche manageriali micro e semi-macro indotte e accelerate dai cambiamenti intervenienti. Riteniamo, allora, utile riprendere questo tema andando oltre la “dimensione personale e soggettiva” del coach, della sua preparazione o delle diverse connotazioni professionali che lo descrivono, quali le competenze, il codice etico e l'insieme delle esperienze come fattori chiave della professionalità specifica. Diventa chiave e cruciale la funzione del business coaching per collocarla e situarla anche nella dimensione della managerialità, della funzionalità organizzativa nei nuovi scenari tecnologici e sociali dove può e deve efficacemente svilupparsi. Nel contesto specifico a cui noi ci riferiamo, l'esigenza di cogliere meglio queste nuove complessità e di dominarle nella loro specificità di merito e di contesto, diventa una opportunità preziosa per un lavoro qualificato, utile, di prospettiva.

A questo punto, delineare una dimensione per alcuni aspetti “critica e nuova” nell'ambito del coaching, ci sembra particolarmente utile e di grande interesse prospettico, sia sul piano teorico, sia su quello applicativo. Da qui, si struttura il nostro contributo focalizzato sulla **riflessività**, riletta alla luce della attuale letteratura scientifica, ma anche con una forte attenzione alle di-

mensioni della specificità da declinare sia in termini “professionali specifici” sia come “funzione manageriale”. Possiamo così ritenere che la prospettiva che delineiamo possa essere originale, ricca, trasversale ed essenziale, sia in chiave professionale per i coach, sia come capacità “critica e di successo” nella usuale pratica manageriale: in altri termini si parla del capo e del manager come coach con i quali discutere confini di sensibilità e risultati.

La “riflessività” o “pratica riflessiva” – usate qui per ora come sostanzialmente equivalenti – è un *mood*, un costrutto, un’area tematica che nell’ambito del coaching stesso, delle scienze sociali e del management, potrà occupare ampi e crescenti spazi.

Può essere una leva chiave dello sviluppo manageriale; sia nelle qualità dei “prodotti professionali” e delle “pratiche” proposte al mercato, sia sul piano dell’interesse scientifico e della ricerca applicata; sia, infine, come prezioso sviluppo sul piano epistemologico e del “senso”. La riflessività è riconosciuta, infatti, come un costrutto centrale per l’apprendimento e lo sviluppo professionale continuo (Passmore, Brown, Csigas, *The European Coaching and Mentoring Research Consortium*, 2017). Essa si sviluppa, quindi, dentro l’esperienza, in un processo in cui il soggetto si interroga ed esplora se stesso con altri, mentre costruisce il senso dei problemi che affronta e lo sviluppo delle teorie che utilizza per interpretarli (Cunliffe, Easterby-Smith, 2004). La riflessività per noi è quindi situata socialmente, culturalmente, temporalmente e localmente: così allora si delinea la dimensione dell’“originalità dell’intervento” in rapporto al “contesto” specifico.

Entriamo, o meglio, siamo in un mondo di grande e veloce cambiamento dove il prossimo decennio ci darà la misura sulla “nostra pelle” dell’articolazione e dei cambi di paradigmi concreti. La configurazione del lavoro – e del modello che andiamo a proporre – assume come fattore centrale che “*possiamo serenamente dire che nulla sarà più come prima*”. Entriamo in un’“area aperta” e quindi “non finita” di suggestione e stimolo per tutti noi, da esplorare nel tempo e con il tempo. È così di interesse crescente assumere che siamo in un setting nel quale le tecnologie, il contesto socioeconomico esterno, il mercato del lavoro, le caratteristiche dei settori, la cultura aziendale, il contesto organizzativo specifico e le nuove competenze impatteranno come non mai nello scenario nel quale si andranno a sviluppare gli interventi di coaching (Cunliffe, Easterby-Smith, 2004; Carli, 2003). Più analiticamente il Business Coaching è un ambito nel quale la “capacità riflessiva” si attesta come una competenza critica e centrale. Può essere un “sapere ed una pratica professionale” che potrà ritagliarsi una grande utilità nella gestione dei cambiamenti indotti dalle innovazioni, dove la digitalizzazione, la velocità dei cambiamenti organizzativi, del contesto ed i sistemi di valore delle persone avranno pesanti impatti. Questo può essere uno strumento, una metodologia, una concezione che potrà aiutare aziende, manager e professionisti a gestire le trasformazioni che seguiranno. In tale direzione si è mosso

anche il World Economic Forum (2021) con il “Global Leadership Fellows Program”, un programma pluriennale che combina un’esperienza intensiva sul lavoro insieme a coaching e mentoring personalizzati, proprio per la formazione dei nuovi leader.

Se tutto ciò è vero, allora la nostra proposta tematica si articola nell’ambito di due parti più teoriche, anche se con continui e precisi riferimenti concreti, ed una terza parte frutto di una ricerca sul campo che ha coinvolto un numero significativo di senior coach italiani di grande esperienza e professionalità. Le tre parti nel loro insieme rappresentano uno spaccato delle teorie specifiche e dei contesti ai diversi livelli nel quale questa attività è svolta.

La **prima parte** è relativa alla “**riflessività**” come costruito, in generale, e nel coaching nello specifico; quindi, come costruito teorico che noi rileggiamo, con contributi e teorie più articolate di quanto generalmente la letteratura inerente al coaching proponga. Ci sembra, infatti, molto interessante ed originale allargare lo spettro delle teorie e delle scuole di pensiero che ci hanno aiutato nella nostra lunga esperienza professionale. Nella sostanza le teorie della letteratura scientifica ci possono aiutare ad interpretare un setting complesso e dinamico quale quello del coaching.

La **seconda area** di attenzione è relativa al “**contesto**” nelle sue dimensioni di “contesto sociale”, esterno alla specifica organizzazione (il lavoro, le tecnologie, lo scenario sociale e socioeconomico), e di “**contesto**” più prossimo caratteristico dell’organizzazione; quindi, l’azienda, l’organizzazione, il management, la specificità del lavoro e del sistema sociale di riferimento. In altri termini si vuole configurare una più peculiare focalizzazione e la lettura del contesto assume e comporta la necessità di utilizzare teorie, modelli e saperi che possano andare oltre il “common sense” di un mondo scontato.

La **terza parte** è quella della “**ricerca**” volta ad indagare la riflessività in quanto costruito fondamentale all’interno della pratica professionale del Coaching. Il campione della nostra ricerca è costituito da 25 soggetti Executive & Business Coach inequivocabilmente riconosciuti come esperti, attivi a livello nazionale e/o internazionale, che si occupano di coaching come attività professionale prevalente; la parte relativa alle interviste sulle esperienze di questi professionisti esprime molto bene le “storie di vita” e le pratiche professionali che in questo paese hanno connotato lo sviluppo, almeno iniziale, di questa attività lavorativa. L’individuo, quindi, come “universo singolare” che ha alla sua base la “soggettività” ed anche il frutto del rapporto con la propria storia ed il contesto sociale, economico e professionale. Si tratta di una ricerca qualitativa, connotata da un modello non direttivo, con una metodologia che rimanda alla intervista narrativa e alle “storie di vita”.

Più analiticamente, un’area importante del lavoro che presenteremo farà riferimento, per la nascita, alle teorie iniziali di Schön (1983-1987), ritenuto il precursore dei modelli di coaching e padre della riflessività. Da parte nostra, allarghiamo i riferimenti teorici che vanno ad integrare quel sapere

teorico e tacito che può aiutare lo sviluppo di questa attività per sua natura veloce, complessa e potenzialmente ricca. Riprendiamo così i contributi e le teorizzazioni di Lewin (1946), relativi alla ricerca-azione, e quelli di Weick (1989) sul sense-making; infine, le suggestioni di Renzo Carli relative alla “analisi della domanda”. Sono, infatti, proprio in questi autori i nostri riferimenti culturali e scientifici che ci permettono di avvicinarci al business coaching come “pratica”, ma anche come attività di scoperta, di ricerca, di attribuzione di significato a posteriori e quindi di avvicinamento virtuoso a qualcosa che ha senso per noi e per il nostro complesso sistema cliente. Successivamente, verrà analizzata la letteratura scientifica con un focus sui contributi più significativi e recenti. Faremo riferimento anche alle pubblicazioni internazionali di colleghi italiani che si sono dedicati con successo allo sviluppo del costrutto della riflessività che, sebbene senza ancora un esplicito riferimento al coaching in senso stretto, è interessante perché ai confini tra attività professionale e ricerca-azione (Bruno, Dell’Aversana, 2018; Giliardi, Bruno, Benozzo, Colombo, 2010; Ripamonti, Galuppo, Bruno, Ivaldi, Scaratti, 2018). Viene anche discusso l’importante **passaggio da riflessione a supervisione**, in quanto processo di apprendimento condiviso che arricchisce la “riflessione in azione”, offrendo strumenti, prospettive e soluzioni nuove o recenti per il professionista. Infine, riprenderemo alcune suggestioni di una letteratura recente di matrice organizzativa e psicosociale che ci aiuti a cogliere le evoluzioni anche in rapporto al “contesto” sociale ed organizzativo nel quale il *business coaching* viene agito. Contesto cruciale, ancor più oggi, a fronte dei grandi cambiamenti nei quali siamo coinvolti e che vogliamo rendere evidenti nella pubblicazione proposta e nella nostra stessa ricerca. Sono state così esaminate molte pubblicazioni della letteratura scientifica più recente, per cogliere gli elementi di originalità che connotano le evoluzioni organizzative, gli impatti digitali, il rapporto tra innovazione e culture aziendali, le prospettive future in termini di soft e hard skills richieste, insieme alla centralità del costrutto della “fiducia” e della leadership morale, quale fattore chiave di leadership manageriali sostenibili nelle nuove complessità dei sistemi di governance.

Ancora alcune suggestioni su come nasce la ricerca. La terza parte racconta una ricerca di grande interesse relativa alle esperienze di “senior coach” italiani e di come siano arrivati a questa professione, di come nella sostanza questo mestiere non sia figlio della formazione accademica, per lo meno alle sue origini, ma piuttosto di un incontro spesso casuale con un’esperienza formativa, di un avvicinamento progressivo non solo ad un mestiere ma, possiamo dire, al “Sé”, nella sostanza quindi un mestiere non alienante, che arricchisce le dimensioni di riconoscibilità nel “rapporto con il sé ed il mondo”. Un mestiere che non inganna ma che costringe a fare i conti con “la vita degli altri”. Questo è possibile solo se si fanno i conti con la propria vita. È un mestiere vocazionale perché il successo è misurato non tanto, o non

solo, dalla riconoscibilità sociale, ma da un rapporto di sostanziale serenità con se stessi. Ciò vale anche quando questa tipologia di attività è svolta nella dinamica organizzativa e si parla de “*il capo come coach*”. La dimensione di coach non è totalizzante ma certamente le crescenti labilità dei sistemi organizzativi, le incertezze esistenziali che connotano il presente evidenziano come qualche capo ce la fa e qualche altro no. Il coaching si configura, quindi, come attività pulita, sostenibile e di recupero dalle dimensioni di alienazione della vita contemporanea, delle effimere presenze in effimeri luoghi; attività lenta, che ti muove dentro, ma che ti salva la vita.

E adesso chi ringraziare? In primo luogo, EMCC e in particolare *Alessandro Pegoraro*, Vice President Development - EMCC Global, che ha creduto, sostenuto e contribuito alla realizzazione di questo progetto soprattutto nella sua genesi. Il progetto nasce infatti nell’ambito del **Comitato Tecnico-Scientifico (CTS) dell’European Mentoring and Coaching Council (EMCC)**, in quella fase da me coordinato. Sempre in questa logica, ci teniamo a ringraziare anche *Chiara Zerbini*, Presidente EMCC Italia, il cui contributo è stato essenziale alla definizione del modello di intervista utilizzato nella ricerca e la cui storia, professionale e personale, ci ha insegnato davvero molto sulla riflessività nel coaching. Un grazie sentito va anche ad alcuni Senior Coach di EMCC, da noi intervistati, che hanno dimostrato grande disponibilità e dato un contributo interessante al progetto: *Marco Matera, Roberto Bisceglie, Carlo Boidi, Andrea Morici*. Con loro abbiamo condotto le interviste pilota, grazie alle quali è stato possibile lo sviluppo successivo del lavoro di ricerca e una più precisa definizione delle ipotesi preliminari da verificare nel corso del lavoro. Un grazie anche a *Davide Fornasiero*, un giovane, laureatosi con me, che ha seguito tutto lo sviluppo operativo della ricerca e ha ricevuto da EMCC un piccolo, ma motivante contributo economico.

Vale la pena, inoltre, ricordare che il lavoro di ricerca è stato stimolato da diversi webinar proposti dall’aprile del 2022, nell’ambito delle attività di formazione proprie di EMCC, che hanno approfondito tematiche quali la Rivoluzione Digitale, l’Analisi della Domanda nello spirito di Renzo Carli e le teorie psicologiche utili nell’ambito dello sviluppo delle pratiche inerenti la riflessività.

Un grazie anche ad alcuni **colleghi dell’Università**, professori di Psicologia che hanno scritto intorno alla riflessività, alla ricerca-azione e alla psicologia dinamica. Con *Cesare Kaneklin, Silvia Gilardi, Clara Mucci, Silvio Ripamonti, Laura Galuppo, Mariangela Villa e Silvana Dini* abbiamo, infatti, deciso di approfondire queste tematiche attraverso delle chiacchierate, che ci hanno aiutato a “capire meglio e di più”.

Un grazie speciale va a *Sharon Dentali*, psicologa, psicoterapeuta, nonché Partner e Responsabile dell’area Servizi Psicologici di Telema. Sharon “è stata dentro” questo faticoso processo di “produzione” in tutto il percorso che ha condotto a questo volume. Il suo contributo rimanda, anche, alla

sua esperienza come docente/tutor della Facoltà di Psicologia in Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e alla sua lunga esperienza come coach certificata Senior Practitioner a livello internazionale, così come al suo contributo all'interno dell'associazione EMCC Italia come facilitator per i processi di qualifica internazionale dei coach dell'associazione.

Un ringraziamento va, anche, a *Emma Velati*, oggi dottoranda di Psicologia del Lavoro presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e tirocinante in Telema, che ha contribuito, con una ricerca bibliografica e documentale alla realizzazione della seconda parte del volume. Parte, quest'ultima, a cui hanno "contribuito" anche **le riflessioni e le suggestioni teorico-pratiche organizzative legate ai nostri progetti di Stress Lavoro Correlato, di Analisi di Clima e di Selezione**, utili per avere un "quadro", attendibile e work in progress, importante della quotidianità organizzativa, del lavoro, delle sue "nuove soggettività".

In rapporto a ciò, un grazie va a *Elena Sancassani*, Senior Partner di Telema e docente in Università degli Studi di Milano su seminari e laboratori nelle aree della selezione e della valutazione nel corso di laurea in Management delle Organizzazioni e del Lavoro, "sensore quotidiano" sui temi del cambiamento del lavoro, sui nuovi paradigmi delle culture aziendali e dei fit tra le persone e le organizzazioni.

Abbiamo svolto anche lavori di ricerca interessanti con i **colleghi dell'Università Cattolica con i quali condividiamo lunghi tratti di strada insieme, di pubblicazioni e di convegni** (Il "Care Ethics Management and Redesign Organization in the New Normal" Ripamonti et al., 2021), sulla "soggettività" e sul "lavoro". Un osservatorio privilegiato riguardo la "Quarta Rivoluzione Industriale" è frutto, anche, del nostro lavoro sulla soggettività e il lavoro in questo momento storico (La "soggettività" e il "lavoro". Un osservatorio privilegiato nella "Quarta Rivoluzione Industriale" Zuffo, Sancassani, 2024 in Quaderni di Biblioteca della Libertà, Collana del Tassello). È stata molto importante, anche, la nostra partecipazione al gruppo MI-TO – per il quale ringrazio in particolare *Anna Ponzellini* –, un think-tank, formato da professionisti che operano e ricercano nel settore e che lavorano fra Milano e Torino. Questa seconda parte del volume si arricchisce della consultazione sistematica dei lavori annuali di istituti di ricerca internazionali quali il *World Economic Forum* e di società internazionali di consulenza strategica quali *McKinsey&Company* e *Bain&Company*.

Una grande riconoscenza, infine, a "**Quelli di Telema**", luogo di osservazione, di stimolo, di riflessione e di ricerca pratico-scientifica costante, grazie anche alla nostra presenza in Università e alla nostra pratica professionale quotidiana e di R&D... insomma, un luogo di studio, crescita, sviluppo e scienza applicata!

La riflessività: una competenza chiave del business coaching nei processi di cambiamento

con Sharon Dentali

Introduzione

Unanimente il primo riferimento culturale e scientifico quando si parla di riflessività rimanda agli studi di **Schön**, (1983, 1987), nella sua ricostruzione dei significati di riflessività e riflessione circa la natura della pratica professionale del professionista. Una seconda accezione che includiamo nella nostra dimensione di “riflessività” rimanda al “ricercare”, al “ricercatore”, ed in particolare alla cosiddetta **Ricerca-Azione** dove il ricercatore è spesso dentro ed è parte del processo di conoscenza e, di conseguenza, è agente di cambiamento. Il Coach evoluto o il manager stesso quando agisce una funzione di coach è spesso in una situazione analoga a quella del ricercatore, nel concreto della situazione specifica, dove il **sapere consolidato** è certamente chiave, ma anche insufficiente. Si apre, allora, la possibilità di costruire e co-costruire qualcosa di nuovo, di non scontato e diverso in rapporto alle complessità delle esigenze poste dai diversi player in gioco. Si delinea, infine, un'altra interessante dimensione riflessiva che trova riscontro in talune esperienze di coaching. In altri termini, lo sviluppo di esperienze di coaching trova solo in progress e/o successivamente e a posteriori una sua definizione e riconfigurazione di significato e di senso. In questi casi, abbiamo realizzato come il costruito di “**sense-making**” di Weich (Weich, *Sensemaking*, Raffaello Cortina, 1997) possa essere di aiuto a delineare uno specifico risultato assolutamente non ipotizzabile ed interpretabile preliminarmente. Si prospettano, pertanto, situazioni nuove dove le attribuzioni di senso sono successive e progressivamente si consolidano come risposte a nuove complessità. C'è poi una quarta matrice teorica di riferimento ovvero l'**Analisi della Domanda** così come teorizzata da **Renzo Carli e Rosa Maria Paniccia** (2003).

Analisi della domanda

L'analisi della domanda, così come teorizzata da Carli e Paniccchia, è una metodologia chiave di intervento psicoanalitico che intende facilitare lo sviluppo di individui, di organizzazioni e di sistemi sociali con la comprensione del vissuto psicologico. Lo psicologo, esplorando le dinamiche relazionali del qui ed ora con chi pone la domanda, si propone di definire gli obiettivi su cui lavorare, tenendo in considerazione le risorse dell'individuo. L'intervento psicologico risulta quindi lo spazio relazionale entro cui creare uno scambio produttivo con l'altro. Questa metodologia permette di comprendere il problema, individuandone la natura ed esplorando le emozioni, le motivazioni e le aspettative che si celano nella domanda. Si costruisce, in seguito, una relazione di fiducia nella quale il cliente si deve sentire ascoltato e compreso, e che favorisce la sua collaborazione all'interno del processo di cambiamento. È a questo punto necessario definire un intervento efficace. Lo psicologo sceglie tecniche e strumenti modulati sulla base del cliente. Infine, si promuove lo sviluppo individuale e organizzativo. Questa metodologia, infatti, non si limita a risolvere un problema specifico, ma in generale la crescita del cliente, aumentando la consapevolezza e la capacità di affrontare le situazioni sulla base della complessità e dell'unicità di ogni individuo e di ogni sistema.

Secondo Carli e Paniccchia ci sono degli aspetti, all'interno di questo processo, che sono di fondamentale importanza. Innanzitutto, la relazione che si crea fra psicologo e cliente deve essere costruita su un rapporto di fiducia, sul reciproco ascolto e sulla comunicazione. È necessario riconoscere che il cliente è il protagonista della domanda e che lo psicologo assuma un ruolo di accoglienza nei suoi confronti. Dal momento che la domanda di aiuto non è mai semplice e lineare, si deve lavorare per indagare anche i bisogni non consapevoli. L'importanza del contesto, infine, è fondamentale. L'esperto in questione deve quindi analizzare e prendere in considerazione i fattori sociali, economici e culturali che possono risiedere alla base della richiesta di aiuto. Renzo Carli (1937-2021) era uno psicanalista italiano, professore ordinario dal 1975 e fondatore della Scuola di Specializzazione SPC in Psicoterapia psicoanalitica all'Università Sapienza di Roma. Nel 1982 ha fondato, con Bertini e Canestrelli, la *Rivista di Psicologia Clinica*, di cui è stato direttore. È stato Presidente dello Studio di Psicosociologia di Roma, con cui ha realizzato interventi e consulenze per gruppi e organizzazioni. Nello specifico, si è occupato di studiare la relazione fra l'individuo e il proprio contesto, il funzionamento organizzativo in generale, ma anche le culture locali. Nello studiare le culture ha elaborato un modello di lettura e analisi dei rapporti sociali, partendo dal modo di essere e di agire di ognuno. A questo proposito Carli ha sviluppato una metodologia di intervento orientata a pensare le emozioni come situate entro i contesti organizzativi, al fine di sfruttarne le potenzialità in ottica di convivenza e collaborazione fra individui.

Il business coaching, in questa accezione, è considerato come una relazione di supporto, finalizzata ad affrontare più efficacemente un contesto organizzativo in rapporto ad elementi specifici che si ritiene possano essere più funzionali ed utili al soggetto ed al sistema organizzativo stesso. È un rapporto con il

“sistema della committenza” come relazione finalizzata alla esplorazione delle possibilità dello sviluppo del soggetto e/o di “elementi del contesto”. L’obiettivo dell’intervento è l’esplorazione della relazione tra individuo e contesto, quindi delle capacità produttive e di scambio tra/del soggetto. Carli distingue tra *interventi ortopedici*, richiamando la metafora per la quale un intervento debba ricondurre un individuo ad una «normalità» prestabilita (come farebbe un ortopedico con un osso rotto) e *obiettivi di sviluppo*, dove la psicologia (nella nostra trasposizione il coaching) è una scienza dell’intervento nella relazione tra individuo e contesto per un loro sviluppo. Vi è, infine, un’ultima dimensione teorica che rimanda a “riflettere con” e che solo accenneremo, pur ritenendola di significativa importanza; essa si ricollega al processo di **supervisione** tipico, ad esempio, degli sviluppi professionali degli analisti e delle scuole di psicoterapia, ma anche di altri contesti professionali ad alto coinvolgimento diretto, in cui l’operatore è anche nel “campo”. Il termine “riflessività”, quindi va a sottolineare l’esplorazione di sé in quanto professionista e l’analisi critica dei concetti e dei modelli teorici consapevolmente o inconsapevolmente adottati per impostare i problemi e per trovare le soluzioni. Lo scopo di questa revisione critica è quello di sviluppare una nuova “consapevolezza di sé nella pratica” (Warin, Maddock, Pell et al., 2006).

1. Le origini e le basi della pratica riflessiva: John Dewey e la mentalizzazione

John Dewey (Burlington, 1859 – New York, 1952), filosofo e pedagogista statunitense, è stato estremamente influente nella discussione contemporanea sul **concetto di riflessione**. Dewey ha sviluppato le proprie idee sul pensiero e l’apprendimento, distinguendo tra “*routine action*”, termine con cui definiva un’azione compiuta in un contesto sociale e guidata dalla tradizione, e “*reflective action*”, definita come il fare che si sviluppa nella e dalla pratica e come ‘costante e diligente considerazione delle credenze e conoscenze personali, alla luce delle prove che le sorreggono e delle conclusioni cui tendono’ (Cappuccio e Maniscalco, 2020). In particolare, Dewey aveva definito la riflessione come la ‘*considerazione attiva, persistente e attenta di qualsiasi credenza o presunta forma di conoscenza alla luce dei motivi che la sostengono e delle ulteriori conclusioni a cui tende*’ (Dewey, 1933, p. 9). L’autore considerava il **pensiero riflessivo** come avente uno scopo e si concentrava fortemente sulla necessità di mettere alla prova e sfidare le credenze dei soggetti, applicando il metodo scientifico attraverso il ragionamento deduttivo e la sperimentazione. Dewey (1933, ed. it. 1961) sottolinea che il pensiero riflessivo nasce da una situazione di disagio cognitivo, di dubbio, perplessità ed esitazione, per poi sfociare in una ricerca degli elementi che possano permettere il superamento della situazione “problematica” iniziale. Il pensiero riflessivo non riguarda il fantasticare liberamente sulla propria condizione e sugli elementi che la caratterizzano, piuttosto è un pensiero controllato in vi-

sta di un fine, mira a trasformare la situazione di impasse, di dubbio o di conflitto di cui si sta avendo esperienza, in una maggiormente gestibile e chiara in relazione ai propri obiettivi. Nell'ambito di questa concezione la riflessione può essere considerata come un processo cognitivo attivo che può far riferimento a qualsiasi specie di conoscenza, credenza, convinzione di base e competenza del soggetto, avvicinandosi così molto ad un procedimento per prove ed errori (Nuzzaci, 2011).

John Dewey ha influenzato ampiamente le teorizzazioni di Donald Schön sul 'professionista riflessivo' (trattate nei paragrafi successivi), una delle nostre matrici teoriche nell'analisi della riflessività nel business coaching. Tuttavia, prima di concentrarci sulle teorie di Schön, riteniamo interessante porre attenzione ai processi di 'mentalizzazione' (Fonagy e Target, 1997) nella relazione tra adulto e bambino, grazie ai quali si sviluppano le capacità riflessive dei soggetti. Riteniamo utile riprendere sinteticamente questo costrutto psicologico in quanto da considerarsi quale "prerequisito fondamentale" per il corretto sviluppo della capacità riflessiva dei soggetti.

2. La mentalizzazione nelle organizzazioni

La mentalizzazione è un processo mentale e metacognitivo che si sviluppa a partire dai primi giorni di vita nel rapporto tra madre (caregiver) e bambino, che porta a percepire e interpretare i comportamenti propri e altrui come il risultato di stati mentali interni e intenzionali e cioè come il risultato di desideri, credenze, aspettative, bisogni, obiettivi e sentimenti. È evidente, quindi, che la mentalizzazione, nella sua accezione più psicologica, rappresenta l'anticamera della riflessività. Gli individui, infatti, proprio grazie a questa abilità e alla funzione riflessiva derivante, sono in grado di effettuare un'analisi accurata dei contesti entro cui si verificano le esperienze e di inferire gli stati affettivi e cognitivi degli altri soggetti, cosa che permette loro di agire nel mondo sociale (Di Stefano, Piacentino, Ruvolo, 2017).

Per questo motivo, il costrutto di mentalizzazione si presta alla generalizzazione di tutti quei processi attraverso cui gli individui acquisiscono la capacità di comprendere i comportamenti situati a più livelli nel sistema sociale in cui vivono. Mentalizzazione e Funzione Riflessiva sono delle vere e proprie capacità euristiche in quanto presuppongono l'abilità generale di ciascuno di rappresentarsi interiormente gli stati mentali propri e altrui in relazione all'esperienza inter-soggettiva e intra-soggettiva del/i contesto/i di appartenenza (Di Stefano, Piacentino, Ruvolo, 2017). Data questa premessa, possiamo sostenere che la competenza riflessiva dei soggetti possa essere estesa ed applicata anche ai contesti sociali, lavorativi e organizzativi. Fonagy e Target (1997), i più importanti teorici della mentalizzazione, hanno posto poca attenzione ai contesti in cui le esperienze mentali, affettive e relazionali si costruiscono e si consolidano. Certamente, la mentalizzazione nelle organizzazioni non è da intendere come equivalente a quella individuale.

La Teoria della mentalizzazione

Fonagy e Target (1997) hanno definito la mentalizzazione come la capacità di usare gli “stati mentali” per capire e spiegare il proprio comportamento e quello degli altri, e il riconoscimento che questi stati mentali sono “rappresentazioni” che possono essere fallibili e possono modificarsi in quanto basati su una vasta gamma di prospettive possibili. Secondo questi autori mostrare un atteggiamento di mentalizzazione significa percepire se stessi e gli altri come caratterizzati da stati mentali. Questi stati mentali includono sia quelli di natura non epistemica (desideri, intenzioni, emozioni) che quelli di natura epistemica (credenze, ragionamenti, inferenze). Inoltre, la capacità di mentalizzare implica sia una componente autoriflessiva, riguardante l'attribuzione al sé di stati mentali, sia una componente interpersonale, che si riferisce al processo di conferimento di stati mentali agli altri (Bruno, Galuppo, Gilardi, 2011). La proposta di Fonagy nasce dallo sforzo di comprendere l'origine di gravi disturbi di personalità dell'adulto, quale il disturbo borderline di personalità, accostando tra loro ambiti teorici differenti, quali la teoria dell'attaccamento di Bowlby (1969; 1973; 1980), alcune concezioni psicoanalitiche relative alla funzione materna nello sviluppo del sé del bambino (Bion, 1967; Winnicott, 1965), e gli studi sulla Teoria della Mente (Fonagy e Target, 2001; Fonagy, 2002). Fonagy utilizza due etichette per designare la capacità di comprendere gli stati mentali propri e altrui: funzione riflessiva del Sé (Fonagy e Target, 2001) e mentalizzazione (Fonagy, 1989; Fonagy et al., 2005; Migdley e Vrouva, 2014). Secondo gli autori, la funzione riflessiva rifletterebbe la capacità degli individui di mentalizzare. Lo sviluppo di una sana mentalizzazione è quel che permette la formazione e l'espressione della funzione riflessiva del Sé. La funzione riflessiva è la declinazione operativa della mentalizzazione (Caravita, Milani, Traficante, 2018). La capacità di mentalizzazione non è geneticamente data, ma si sviluppa dipendendo in maniera critica dall'interazione con menti più mature, benevole e riflessive (Damiani, 2011). Fonagy assegna un'importanza fondamentale alla responsività materna, in quanto la madre contenendo le emozioni positive e negative del bambino e restituendole ad esso trasformate ed elaborate, apre la strada alla comprensione mentalistica del mondo. In quest'ottica, il contenimento materno è visto come una competenza della madre che le permette di concepire il proprio figlio come soggetto mentale, e di restituirgli, attraverso le interazioni, l'immagine di sé come soggetto dotato di una mente. La sistematica mancanza di tale capacità da parte del caregiver condurrebbe al fallimento nello sviluppo nel bambino della capacità di mentalizzazione e di conseguenza della funzione riflessiva (Caravita, Milani, Traficante, 2018). Allen (2006) suggerisce che la capacità di mentalizzare non è una caratteristica stabile, ma un processo situato che può essere attivato e destinato a usi diversi a seconda dei contesti relazionali. Seguendo questo quadro teorico, la pratica riflessiva si configura come un processo di mentalizzazione, cioè l'attribuzione di stati mentali a se stessi e agli altri e la spiegazione delle proprie e altrui azioni in riferimento a questi stati mentali. La pratica riflessiva, con queste connotazioni, è utile nei contesti di lavoro perché strettamente legata alle abilità sociali e comunicative e ai processi di costruzione della conoscenza. Le interazioni basate sulla mentalizzazione facilitano la cooperazione e la comunicazione efficace, in quanto si assume che l'altro possa avere una prospettiva diversa dalla propria. Senza mentalizzazione, l'altro si trasforma in un oggetto, disumanizzato (Allen, 2006, Bruno, Galuppo, Gilardi, 2011). “Secondo il modello di Fonagy (Fonagy et al., 1995; Fonagy et al., 2005; Fonagy e Target, 2005; Allen, Fonagy, Bateman, 2010), il costrutto di mentalizzazione indica, in senso stretto, la capacità di capire il comportamento proprio e altrui in termini di stati mentali e di intenzioni che lo sottendono e, più in generale, una fondamentale capacità umana intrinseca della regolazione degli affetti e delle relazioni sociali produttive” (Damiani, 2011).

Nella prospettiva di Di Stefano, Piacentino e Ruvolo (2017), infatti, quando si parla di mentalizzazione applicata alle organizzazioni, si fa riferimento ad un processo simbolico che si sviluppa a partire dall'esperienza del lavoratore rispetto ad un determinato contesto. Questo processo ha a che vedere, da un lato, con una specifica competenza individuale, dall'altro, con la capacità dell'intera organizzazione di saper esercitare una funzione di 'contenimento' dei lavoratori (Van Buskirk e McGrath, 1999). La mentalizzazione organizzativa, infatti, permette ai soggetti di attribuire un senso alle esperienze lavorative e di rappresentarle adeguatamente grazie al riconoscimento di emozioni, desideri e intenzioni, attraverso processi di sense-making che aiutano a definire il senso implicito negli obiettivi, nei ruoli, nei compiti e nelle relazioni.

3. Il superamento della concezione tradizionale: il Professionista Riflessivo

“Che tipo di formazione professionale sarebbe appropriata ad un'epistemologia della pratica basata sulla riflessione in azione?” è l'interrogativo, lasciato aperto in maniera intenzionale nel precedente lavoro sul professionista riflessivo (1986, trad. it. 1993) da cui parte il lavoro di Schön “Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni” (Schön, 2006). Nell'ambito degli scenari della società odierna in costante cambiamento è sempre più evidente la necessità di lavorare sulla “crisi di fiducia” presente nelle professioni. Questa crisi porta alla necessaria formazione dei professionisti non solo e non più come risolutori di problemi strumentali, ma proprio come creatori “riflessivi” del proprio agire e del proprio agito.

Quello che propone Schön in questo lavoro è una rivoluzione della concezione tradizionale della formazione professionale, mette infatti in discussione l'idea che la conoscenza teorica sia sufficiente per affrontare le complessità della pratica. Secondo l'autore, i professionisti più efficaci sono coloro che riflettono costantemente sulla propria azione, adattandosi alle situazioni in continua evoluzione, come il mondo del lavoro odierno, soprattutto post Covid-19 e alle esigenze specifiche di ogni contesto. Ciò richiede una profonda revisione delle conoscenze fino ad allora proposte che si basano sui modelli della formazione professionalizzante. Mentre le visioni tradizionali, fino ad allora sostenute, enfatizzavano la conoscenza teorica come fondamento dell'agire professionale, Schön sottolinea invece l'importanza che ha la pratica e l'esperienza diretta. Il professionista non è solo un applicatore di teorie, ma è un costruttore di conoscenza nel “qui e ora” dell'azione. Non vi è quindi una razionalità tecnica lineare, bensì ci si deve preparare ad affrontare situazioni complesse e incerte. La riflessività diventa quindi, in questo senso, una competenza fondamentale per permettere al professionista di adattarsi alle nuove sfide del mondo del lavoro.

Donald Schön (Boston 1930 – Boston 1997) era un filosofo americano, pioniere della riflessività e del pensiero riflessivo. Il suo modello di riflessione nell'azione descrive come sia fondamentale che i professionisti imparino dalla propria esperienza. Questa modalità di lavoro è importante per i business coach, proprio perché in tal modo possono aiutare i clienti a trarre insegnamenti dalle proprie esperienze. Il concetto di “pratica riflessiva” risulta dirompente e centrale per il coaching aiutando a sviluppare e migliorare l'attività di supervisione, tipica della figura del coach.

I principali contributi, su questa tematica, di Donald Schön sono:

- *Il professionista riflessivo: Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Nuova Biblioteca Dedalo, 1983. Questo libro è considerato un testo fondamentale per la pratica riflessiva, contiene molti spunti interessanti per la tematica del business coaching.
 - Schön, Stirano, *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, FrancoAngeli, 2006. Volume fondamentale per insegnare ad apprendere il sapere professionale.
 - *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Current Urban Studies, 1995. Questo studio permette di cogliere l'importanza dei principi della riflessività al fine di comprendere come si trasformano gli individui, i gruppi e le imprese.
-

3.1. La riflessività di Schön

La riflessività è riconosciuta come un costrutto centrale per l'apprendimento e lo sviluppo professionale continuo (Passmore, Brown, Csigas, *The European Coaching and Mentoring Research Consortium*, 2017). Essa si sviluppa dentro l'esperienza, in un processo in cui il soggetto si interroga ed esplora sé stesso con altri, mentre costruisce il senso dei problemi che affronta e lo sviluppo delle teorie che utilizza per interpretarli (Cunliffe, Easterby-Smith, 2004). La riflessività è un costrutto di centrale importanza nelle attività di coaching, in quanto fondamentale nella comprensione di sé, dell'altro e del contesto in cui il soggetto agente (coach o manager che sia) opera. Può promuovere nuove prospettive e intuizioni e genera spazi per un miglioramento professionale e personale. La riflessività rimanda alle proprie dimensioni personali, ma si delinea anche come un costrutto situato socialmente, culturalmente, temporalmente e localmente (Lewin, 1946; Schön, 1983, 1987; Weick, 1989, 1995, 2005, 2012). Sinteticamente, dunque, la **riflessività** è un costrutto/azione/pratica chiave per una buona riuscita negli interventi di *business coaching*, ma è anche fattore chiave dello sviluppo della managerialità intesa, nello specifico, come gestione delle risorse, delle persone, dei team di lavoro e per una crescita delle per-

sone e delle organizzazioni nel quale queste attività sono agite concretamente.

Una attenta analisi della letteratura di riferimento, ci ha indotto ad individuare alcune matrici teoriche che si legano in maniera più o meno lineare al costrutto di riflessività di Schön. La “riflessività” o “pratica riflessiva” – usati qui per ora come sostanzialmente equivalenti – è un mood, un costrutto, un’area tematica che nell’ambito delle scienze sociali e del management ha occupato ampi e crescenti spazi. È sempre più una leva chiave dello sviluppo, sia nelle qualità di “prodotti professionali” e delle “pratiche”, sia sul piano dell’interesse scientifico nella ricerca applicata, sia su quello epistemologico e del “senso” per favorirne uno sviluppo applicativo e di qualità in questi scenari instabili e veloci. La nostra focalizzazione su questo tema è indotta dal fatto che le attività di coaching – ed i riferimenti teorici o pratici ad esso – sono ampi, mediati e veicolati originariamente e soprattutto o spesso dalla pratica sportiva e rimandano alle discipline sottese di riferimento come è nel caso dello sport. Comunque, sempre più, appaiono evidenti i connotati di “natura psicologica o di aiuto” da una parte, mentre anche i connotati specifici e disciplinari sono intrisi di teorie, modelli, pratiche multiple e via raccontando. Il nostro focus, il business coaching, rimanda anch’esso ad un sapere, i cui confini non sono più né netti né configurabili in un “meltin pot” da cui risulta esserne difficile emergere linearmente. Questa ragione ci induce quindi ad una dichiarazione preliminare di circoscrizione di confini. Usiamo il sapere psicologico in senso lato con qualche venatura e contributo della sociologia delle organizzazioni non riconoscendo come circoscrivibili linearmente le teorie manageriali già figlie di una contaminazione disciplinare non definita e non esaustiva e “primaria” ma avendo come riferimento lo sbocco e non gli assunti di riferimento.

3.2. Schön: reflection in e reflection on action

Una prima matrice teorica storica e di riferimento riprende, come anticipato, gli studi di Donald A. **Schön** nella sua ricostruzione dei significati *di riflessività e riflessione* circa la natura della “pratica professionale” (1983, 1987). Schön filosofo e professore di pianificazione urbana presso il Massachusetts Institute of Technology nella sua carriera ha sviluppato il concetto di *pratica riflessiva* e di *professionista riflessivo* e ha contribuito alla teoria dell’apprendimento organizzativo. Schön notoriamente introduce la figura del professionista riflessivo che non fa ricorso ad un “approccio neutrale”, ma si cala nella situazione con lo scopo di generare una trasformazione della situazione. Esso agisce mettendo in atto una “conversazione riflessiva con una situazione unica e incerta” (Schön, 1983, p. 150), utilizzando il proprio repertorio di conoscenze e pratiche per generare nuove soluzioni

attraverso l'utilizzo della pratica riflessiva. Il **professionista riflessivo** cerca di individuare cosa c'è di simile rispetto alle esperienze precedenti, dialoga con la situazione nuova e, utilizzando il suo repertorio di saperi e di pratiche, si apre alla generazione di soluzioni nuove, consapevole del fatto che le situazioni tipiche della pratica professionale hanno natura mutevole (Schön, 1983).

Schön riconduce la Pratica Riflessiva a due dimensioni principali: la riflessione nel corso dell'azione (*reflection in action*) e la riflessione sull'azione (*reflection on action*) (Schön, 1983, 1987). La prima, in riferimento all'analisi delle emozioni e degli assunti nel corso di "svolgimento" della situazione; la seconda, in riferimento all'analisi successiva alla situazione, per evidenziare che la pratica professionale si sviluppa a partire dall'esperienza e che la soluzione dei problemi è radicata nel contesto specifico in cui il professionista deve intervenire (Bruno, Dell'Aversana, 2018).

Un ulteriore riferimento rimanda al '**riflettere con**', presentato più recentemente in letteratura ed evolutosi verso considerazioni della Pratica Riflessiva come una pratica conversazionale, collettiva e politicamente situata (Mitterlechner, 2019). Il concetto del 'riflettere con' è riconducibile anche alle teorie di Fonagy e Target (1997) sulla mentalizzazione e sulla funzione riflessiva. Con il costrutto di mentalizzazione ci si riferisce alla capacità di rappresentare sé stessi, gli altri e le relazioni in termini di stati mentali, desideri e bisogni che ne motivano i comportamenti e diventa fondamentale al fine di interpretare e prevedere come le persone agiranno all'interno di determinati contesti. La mentalizzazione implica l'abilità di interpretare le azioni altrui come risultanti di intenzioni e rappresentazioni differenti dalle proprie e la capacità di regolare le proprie emozioni adattandole alle specificità del contesto. Fonagy e colleghi (Fonagy, Gergely, Jurist, Target, 2002) descrivono la 'funzione riflessiva' come la declinazione operativa della mentalizzazione. È comprensibile che un coach non possa essere anche uno specialista degli stili di attaccamento e della mentalizzazione in sé, tuttavia, riteniamo sia necessario che i coach si pongano il problema di riconoscere se quello su cui stanno operando sia accettabile sul piano di realtà. In questo senso, il 'riflettere con' e la '*Reflection on Reflection On-Action*', tipici dei **processi di supervisione**, divengono di fondamentale importanza. Partendo dal presupposto che i soggetti non sono sempre pienamente consapevoli di tutto quel che viene messo "in circolo" in una relazione, delle proprie zone d'ombra, dei propri bias, avere un terzo soggetto, esterno ed esperto, può essere fondamentale per far luce sulle proprie modalità di riflessione, sulle assunzioni, sulle credenze implicite e su come poter correggere i preconcetti stereotipati o distorti (Fonagy, Target, 1997; Gilardi, Benozzo, Bruno, Colombo, 2010). La supervisione, pertanto, assume centralità in quanto si attesta essere una pratica in grado di migliorare la funzione riflessiva dei coach e, di conseguenza, gli interventi dei coach in ottica di sviluppo.

In ultimo, in merito al costrutto di riflessività, possono essere riprese alcune delle principali e più recenti teorie. In primo luogo, verrà portata una distinzione tra riflessione e riflessività, in quanto sebbene utilizzati spesso come sinonimi, i due termini sono portatori di presupposti ontologici ed epistemologici molto diversi: conseguentemente generano una pratica professionale differente (Cunliffe e Jun, 2005; Hibbert et al., 2019). Successivamente verrà portata attenzione a tre importanti raggruppamenti nel modo in cui la letteratura attualmente concettualizza la riflessività considerandola come una pratica conversazionale collettiva e critica o politicamente situata (Raelin, 2001; Nicolini et al., 2004; Cunliffe e Easterby-Smith, 2004; Vince e Reynolds, 2004, 2009; Cunliffe e Jun, 2005; Bruno, Galuppo, Gilardi, 2011; Bucher e Langley, 2016; Mitterlechner, 2019).

3.3. Il professionista riflessivo per Schön

Nel 1983 e nel 1987, Schön ha pubblicato due importanti saggi (*The Reflective Practitioner*, su come i professionisti pensano in azione, *The reflective practitioner: how professionals think in action* 1983; Educare il professionista riflessivo, 1987) approfondendo il concetto di “pratica riflessiva” e introducendo la metafora del “professionista riflessivo”. I due saggi sviluppavano una nuova idea di professionista riflessivo, contrastando gli schemi professionali modellati dal paradigma della “razionalità tecnica”, che aveva mostrato la sua vulnerabilità nell'affrontare le complessità, le incertezze e le sfide delle richieste sociali contemporanee (Schön, 1983; 1987). Nel modello della razionalità tecnica è previsto un ruolo meramente esecutivo del professionista ed una gerarchizzazione delle conoscenze professionali, in cui ad un livello più alto vi sono i principi generali e ad un livello inferiore l'attività concreta. Secondo il paradigma della razionalità tecnica, legato ad una concezione positivista, “l'attività professionale consiste nella soluzione strumentale di problemi resa rigorosa dall'applicazione di teorie e tecniche a base scientifica” (Schön, 1983, p. 49).

In *The reflective practitioner: how professionals think in action* del 1983, Schön elabora il concetto di **pratica riflessiva**, attività ancora oggi considerata come uno degli aspetti di funzionamento critici per le organizzazioni postmoderne, connessa da un lato al **soggetto produttore di conoscenza situata** e dall'altro alla necessità degli attori di essere coinvolti nelle relazioni professionali, siano essi interni o esterni all'organizzazione (Gilardi, Bruno, Pezzotta, 2006).

Nella concezione di Schön, il professionista non fa ricorso ad un approccio neutrale, ma si cala nella situazione con lo scopo di generare una trasformazione della situazione. Il professionista agisce mettendo in atto una “conversazione riflessiva con una situazione unica e incerta” (Schön,

1983, p. 150), imponendo su di essa una struttura, seguendone le implicazioni e rimanendo aperti alla risposta generata dalla situazione. Il **professionista riflessivo** cerca di individuare cosa c'è di simile rispetto alle esperienze precedenti, dialoga con la situazione nuova e, utilizzando il suo repertorio di saperi e di pratiche, si apre alla generazione di soluzioni nuove, consapevole del fatto che le situazioni tipiche della pratica professionale vanno incontro a dei rapidi cambiamenti. Il professionista non è più estraneo al contesto, non assume un atteggiamento distaccato e neutrale, ma è co-partecipe, co-produttore del campo di indagine (Schön, 1983). La pratica viene a configurarsi come un luogo in cui è possibile produrre conoscenza. La pratica riflessiva è stata identificata come un attributo fondamentale per gestire gli aspetti multiformi e stressanti delle molte situazioni di lavoro (Bruno, Dell'Aversana, 2018).

Considerando la riflessività come una conversazione con la situazione, Schön differenzia la **'riflessione in azione (in)'** come l'analisi delle emozioni e dei presupposti nella situazione specifica, e la **'riflessione sull'azione (on)'** come l'analisi successiva condotta sulla situazione specifica. Il nostro autore vuole evidenziare come la pratica professionale si sviluppi dall'esperienza e come la risoluzione dei problemi sia radicata nel contesto specifico in cui il professionista sta intervenendo. Tali modalità di riflessione, con tutte le differenze interpretative emerse successivamente, sono tutt'ora considerate funzionali ed euristicamente cruciali nell'affrontare le complessità, le incertezze e le sfide delle richieste sociali contemporanee (Nicolini, Sher, Childerstone, Gorli, 2003; Scaratti, Kaneklin, Ripamonti, Gorli, 2009; Gilar di, Benozzo, Bruno, Colombo, 2010; Bruno, Dell'Aversana, 2018).

Di fronte al dilemma tra rigore e pertinenza, i professionisti migliori non seguono il modello della **razionalità tecnica** ma sviluppano anche processi cognitivi basati sull'intuizione e sulla creatività. Schön definisce questa pratica come "riflessione nel corso dell'azione" e ritiene che il dilemma tra rigore e pertinenza possa essere rimosso qualora sia possibile costruire *"un'epistemologia della pratica che collochi la soluzione tecnica dei problemi all'interno di un più ampio contesto di indagine riflessiva, che mostri come la riflessione nel corso dell'azione può essere rigorosa per propri meriti, e come leghi l'arte dell'esercizio della pratica in condizioni di incertezza e unicità, all'arte della ricerca propria dello scienziato"* (Schön, 1983).

Secondo il modello della razionalità tecnica, il mondo è oggettivamente conoscibile, indipendente dai valori e dai punti di vista dei soggetti. Al fine di ottenere una conoscenza tecnica, il professionista deve mantenere un confine tra sé stesso e il suo oggetto di indagine. Per esercitare un controllo tecnico sul mondo, deve osservarlo e mantenere le distanze. La sua posizione nei confronti dell'indagine è quella di spettatore/manipolatore.

Al contrario, nel modello di **conversazione riflessiva** di Schön, il professionista agisce come un agente/sperimentatore con una situazione che tratta come unica e incerta. Attraverso la sua transazione con la situazione, il professionista modella la realtà e si rende parte di essa, includendo anche il proprio contributo alla definizione della situazione. Riconosce inoltre che la realtà, avendo una natura distinta dalle sue intenzioni, può “sventare i suoi progetti” e rivelare nuovi significati (Schön, 1983).

3.4. *Conoscenze tacite implicite*

Schön sostiene che, nelle azioni spontanee e intuitive della vita quotidiana, i soggetti spesso agiscono in automatico, senza avere consapevolezza della precisa conoscenza necessaria. Questo diviene evidente nel momento in cui si chiede ai soggetti di descrivere il sapere necessario per effettuare le azioni, in quanto nella maggior parte dei casi vengono sviluppate descrizioni imprecise o inappropriate. Per Schön il sapere è ordinariamente tacito, implicito nei modelli di azione e nella percezione delle cose con cui si ha a che fare. **Il sapere è nell'azione** (Schön, 1987).

La vita quotidiana del professionista dipende dal sapere tacito nell'azione. Ogni professionista competente può riconoscere fenomeni – famiglie di sintomi associati a una particolare malattia, peculiarità di un certo tipo di cantiere, irregolarità di materiali o strutture – per i quali non può dare una descrizione ragionevolmente accurata o completa. Nella sua pratica quotidiana, dà innumerevoli giudizi di qualità per i quali non può indicare criteri adeguati e mostra abilità per le quali non può indicare regole e procedure. Anche quando fa un uso consapevole di teorie e tecniche basate sulla ricerca, dipende da riconoscimenti taciti, giudizi e prestazioni abili (Schön, 1987). A volte però una routine familiare produce un risultato inaspettato; oppure, sebbene le solite azioni producano i soliti risultati, si trova qualcosa di strano perché, per qualche motivo, si inizia a guardarle in modo nuovo. Attraverso la riflessione, si può far emergere e criticare le comprensioni tacite che sono cresciute intorno alle esperienze ripetitive di una pratica specializzata, e ciò può dare un nuovo senso alle situazioni di incertezza o di unicità (Schön, 1987). Possiamo riflettere sull'azione, ripensando a ciò che abbiamo fatto per scoprire come il nostro sapere-in-azione possa aver contribuito a un risultato inaspettato. Possiamo farlo dopo il fatto, in tranquillità, o possiamo fermarci nel mezzo dell'azione per fare quello che Hanna Arendt (1971) chiama uno “stop-and-think” (Schön, 1987). Quando il professionista si trova a riflettere nel mezzo dell'azione senza interromperla, in un'azione presente, e con la possibilità di fare la differenza nella situazione in questione possiamo sostenere che si stia verificando un “**processo di riflessione in azione**” (Schön, 1987).

Quando un professionista riflette nella e sulla sua pratica, i possibili oggetti della sua riflessione sono tanto vari quanto i tipi di fenomeni che ha di fronte e i sistemi di conoscenza nella pratica che porta con sé. Può riflettere sulle norme e le valutazioni tacite che sono alla base di un giudizio, o sulle strategie e le teorie implicite in un modello di comportamento. Può riflettere sul sentimento di una situazione che lo ha portato ad adottare una particolare linea d'azione, sul modo in cui ha inquadrato il problema che sta cercando di risolvere, o sul ruolo che si è costruito all'interno di un più ampio contesto istituzionale (Schön, 1983). Il processo riflessivo trovandosi in una situazione non attesa che rompe con la routine e che provoca l'esplicitazione dell'implicito, si apre all'imprevisto, riflette sui fenomeni che sono di fronte a lui e conduce esperimenti per verificare le proprie ipotesi e produrre cambiamenti nella situazione. Va sottolineato, tuttavia, che non tutte le situazioni vengono percepite come una rottura della routine. Situazioni inattese, ma anche abituali, possono essere interpretate in modo simile ad alcune delle precedenti, pur non essendo perfettamente uguali. Questo richiede da parte del professionista la capacità di considerare la nuova situazione, caratterizzata da unicità e indeterminatezza, allo stesso tempo simile ma differente alla precedente: quest'ultima funge da caso esemplare che, attraverso la riflessione, porta ad una nuova percezione della situazione. La riflessione nell'azione e la riflessione sull'azione mettono in evidenza come le situazioni professionali ordinarie vengano affrontate in maniera spontanea facendo ricorso a strategie consolidate e a conoscenze pregresse, le quali sono tacite e inconsapevoli. Nel momento in cui subentra una situazione inattesa, questa rappresenta lo stimolo per la riflessione e Schön a tal proposito opera una "distinzione famosa" tra due tipi di riflessione: "reflection in action" e "reflection on action" (Schön, 1987).

3.5. *Reflection in action*

La riflessione nel corso dell'azione si sviluppa durante l'azione stessa. È un tipo di riflessione che si realizza nel presente, è un atto individuale e svolge una funzione critica in quanto sottopone ad esame la nostra conoscenza nel corso dell'azione. Essa ha delle ricadute sugli eventi presenti e permette di ristrutturare le strategie di azione, di comprensione dei fenomeni, o le modalità di impostazione del problema. Permette di individuare le situazioni incerte prima che vengano risolte attraverso delle soluzioni precostituite, di mettere a fuoco il problema cogliendone la sua complessità e di soppesare le diverse strategie prima di prendere una decisione per l'azione. La riflessione nel corso dell'azione rappresenta l'elemento centrale di quella che Schön definisce *l'abilità artistica*, una componente essenziale della competenza professionale che consente ai professionisti di mettere in campo una serie di competenze in modo tale da poter affrontare delle situazioni pratiche che si configurano come uniche, indeterminate e problematiche, individuando del-

le soluzioni adatte e monitorando il processo nel suo divenire (Schön, 1987). La riflessione nell'azione per Schön è caratteristica distintiva degli operatori esperti che sono in grado di sperimentare e pensare alla loro pratica mentre la stanno facendo: "... dove possiamo riflettere nel mezzo dell'azione senza interromperla. Il nostro pensiero serve a rimodellare ciò che stiamo facendo mentre lo stiamo facendo" (Schön, 1987, p. 26). Questo è un concetto diverso dalla riflessione sull'azione poiché non si tratta di fare un *"post mortem"* (per quanto veloce) su un'esperienza, ma riguarda il pensare e conoscere nel mezzo dell'azione.

La riflessione-in-azione, secondo Schön si sviluppa a seguito di un processo. Per cominciare, c'è una situazione d'azione alla quale i soggetti portano risposte spontanee e routinarie. Queste rivelano un sapere-azione che può essere descritto in termini di strategie, comprensione dei fenomeni e modi di inquadrare un compito o un problema appropriato alla situazione, automatismi di pensiero usati per costruire il problema (problem setting) e per risolverlo (problem solving) (Gilardi, Benozzo, Bruno, Colombo, 2010). Il sapere-in-azione è tacito, viene fornito spontaneamente senza deliberazione cosciente e funziona finché la situazione rientra nei confini di ciò che si ritiene 'normale' (Schön, 1987).

Nel momento in cui all'interno di questa situazione, le risposte di routine producono una sorpresa, un risultato inaspettato, piacevole o spiacevole, che non rientra nelle categorie del sapere-in-azione, si verificano quelli che alcuni autori hanno definito come fenomeni in cui 'veniamo colpiti' (Cunliffe, 2002) o in cui si sperimentano 'momenti di arresto' (Greig et al., 2013). A proposito, Schön sostiene che: "la sorpresa porta alla riflessione all'interno di un'azione-presente, in qualche misura cosciente, anche se non necessariamente manifesta attraverso le parole. La riflessione-in-azione ha una 'funzione critica', e permette la messa in discussione della struttura presuntiva del sapere-in-azione. Offre al soggetto l'opportunità di ristrutturare le strategie di azione, la comprensione dei fenomeni, o i modi di inquadrare i problemi. Questa riflessione dà luogo a esperimenti sul posto. I soggetti pensano e provano nuove azioni intese a esplorare i nuovi fenomeni osservati, e a testare le comprensioni provvisorie, o ad affermare le soluzioni inventate per cambiare le cose. L'esperimento sul posto può funzionare e produrre i risultati desiderati, o può produrre nuove sorprese che richiedono ulteriore riflessione e sperimentazione" (Schön, 1987).

In questo modo, quando un soggetto si trova bloccato in una situazione problematica che non può facilmente convertire in un problema gestibile, può costruire un nuovo modo di impostare il problema, una nuova cornice da imporre alla situazione.

Quando qualcuno riflette in azione, diventa un "ricercatore" nel contesto della pratica. Non dipende dalle categorie della teoria e della tecnica stabilite, ma costruisce una **nuova teoria del caso unico**. La sua indagine non si limita a una deliberazione sui mezzi come conseguenza di un accordo preliminare sui